

0-794028

На правах рукописи

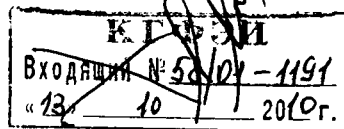
Мокрова Лидия Павловна

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО АППАРАТА
УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2010



Работа выполнена на кафедре «Экономика и антикризисное управление» в
ФГОУВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Ряховская Антонина Николаевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Ягудин Семен Юрьевич

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715149

доктор экономических наук, профессор
Рагулина Юлия Вячеславовна

Ведущая организация **ФГОУ ВПО «Государственный университет
управления»**

Защита состоится «21 » октября 2010 г. в 14-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.05 при ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г.Москва, Ленинградский проспект, д.49, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49 , комн.203.

Автореферат разослан « 20» сентября 2010 г. и размещен на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» www.fa.ru.

Ученый секретарь совета Д 505.001.05
д.э.н., профессор

Р.Н.Федосова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в процессе реструктуризации выявилось, что большинство российских организаций, обладая существенными нематериальными активами (НМА), не отражают их в отчетности по реальной стоимости, что снижает значимость компании, ее инвестиционную привлекательность, лишает целого ряда конкурентных преимуществ, не позволяет обосновать стратегии развития. Неучтенные нематериальные активы снижают реальную стоимость акций или долей участия для собственников, нанося ущерб их имущественным интересам.

Особое значение в процессах реструктуризации приобретают вопросы управления активами, которые не отражаются в документации, в том числе бухгалтерской и финансовой, но которые являются источником конкурентных преимуществ организации.

Значительная часть существующих методик управления НМА исключают проведение комплексного анализа всех активов, как отраженных в балансе организации, так и не учитываемых ни в одном ее документе.

Большинство нормативных документов учитывают в составе НМА лишь деловую репутацию и интеллектуальную собственность. В них не включен целый ряд активов, представляющих интерес для новых собственников или инвесторов: торговые марки, бренды, корпоративная культура и неотъемлемый от нее человеческий капитал, лицензии и сертификаты, позволяющие осуществлять предпринимательскую деятельность на законном основании и др. Правоприменительная практика раскрывает негативные явления, связанные с неправомерным их использованием и доказывает, что нематериальные активы нуждаются в защите.

Неидентифицированные нематериальные активы отрицательно влияют на показатели стоимости организации, ее платежеспособность, снижают возможность ее восстановления при возникновении кризисной ситуации, делают мониторинг финансового состояния далеким от объективности, препятствуют финансовому оздоровлению. Кроме того, недооцененные с этих позиций организации чаще прочих становятся объектом недружественных поглощений.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы, связанные с управлением нематериальными активами, достаточно глубоко исследованы отечественными и зарубежными авторами, особенно в области оценки интеллектуальной собственности. Однако на практике выявлены проблемы, связанные с недостаточной изученностью зависимости стоимости организации от управления нематериальными активами в процессе ее реструктуризации, влиянием интеллект-

туального капитала на результаты изменений в организации, в производственной и организационной структуре, в составе ее собственников. Разработанные методики управления НМА не нашли широкого распространения в российской практике.

В процессе исследования изучены труды российских и зарубежных ученых, что дало возможность выделить две группы работ: по методологии управления нематериальными активами организаций, по измерению и методологии проведения их реструктуризации. Можно констатировать, что система управления нематериальными активами в России пока не сложилась. Изучение трудов зарубежных ученых свидетельствует о разработке системы управления нематериальными активами, предназначенной для использования в стабильных экономических условиях.

Существенный вклад в разработку методологической базы управления и оценки нематериальных активов сделали Г.Г. Азгальдов, Р. Бенсон, Э. Брукинг, Р. Брейли, Г. Даулинг, Грязнова А.Г., В.В. Григорьев, Скотт М. Девис, Ж.-Н. Капферер, А.Н. Козырев, И.В. Косорукова, Б.Б. Леонтьев, Д. Коули, С. Майерс, М. Миллер, Ф. Модильяни, Дж. Муррин, Н. Ордуэй, Ш. Пратт, В.М.Рутгайзер, М. Скот, К. Уолш, М.А. Федотова, Д. Фридман, В. Шарп, Ф. Эванс, Д.Н. Якубова и др. Однако в основном они посвящены анализу возможностей оценки отдельных нематериальных активов в составе имущественного комплекса организации, функционирующей в стабильных условиях. Отсутствуют работы, посвященные оценке НМА в процессе реструктуризации организации.

Для целей настоящего исследования наибольшую ценность представляют труды, в которых обращено внимание на происходящую в экономических системах трансформацию, рассмотрены методологические вопросы реструктуризации. Здесь выделяются работы зарубежных исследователей М.Грановеттера, М.Кастельса, В.Кляйна, Р.Патюреля, В.Повела, И.Рюэйт-Шпорма, Д.Старка, Р.Сведберга, Х.Торелли, О.Уильямсона. В российской литературе эти проблемы были отражены в работах М.Д. Аистовой, Л.П. Белых, А.З. Бобылевой, С.Р. Богомолец, А.Г. Грязновой, А.Н. Дондукова, Г.П. Иванова, С.Е. Кована, Э.М. Короткова, В.И. Кошкина, В.П.Панагушина, А.Н. Ряховской, Г.К. Таля, М.А. Федотовой, М.А. Шапиро, Г.Б. Юна и др.

Отмечая многообразие подходов к исследованию отдельных сторон рассматриваемой в диссертации проблематики, следует подчеркнуть, что теоретико-методологические и прикладные аспекты управления нематериальными активами до сих пор имеют недостаточную теоретическую и практическую разработанность. Несмотря на разнообразие теоретических подходов к вопросам управления

нематериальными активами лишь немногие из них посвящены целостному системному исследованию этого процесса в процессах реструктуризации. Недостаточно рассмотрены и систематизированы критерии формирования новых структурных образований, не выявлена специфика их положения и поведения в хозяйственном пространстве. При этом вопросы стратегического и тактического уровня находятся в стадии первичной разработки. В силу этого многие подходы до настоящего времени носят фрагментарный характер, что проявляется в различиях понятийного аппарата. Таким образом, актуальность и недостаточная научная изученность вопросов управления нематериальными ресурсами и влияния качества управления на стоимость, как показатель эффективности управления организацией определили цели и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертации является научное обоснование и разработка методики и практических рекомендаций по управлению нематериальными активами организации в процессе ее реструктуризации.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

- исследованы сущность и состав нематериальных активов организаций, проведена группировка их характерных черт, изучены условия включения нематериальных активов в имущество организации, а также возможности адаптации международных методик измерения нематериальных активов организации к российской практике;
- исследован мировой опыт управления НМА в части существующих методических подходов, в том числе связанных с их реструктуризацией;
- обобщены существующие представления об основных формах реструктуризации, исследовать взаимовлияние эффективности управления НМА и результатов реструктуризации;
- разработана и апробирована методика антикризисного управления деловой репутацией, как одного из самых уязвимых нематериальных активов, на основе репутационного аудита (мониторинга) и оценки угроз;
- исследованы вопросы ребрендинга организаций, установлена его связь с реструктуризацией организаций, разработана и обоснована методика управления ребрендингом;
- разработана методика снижения убытков правообладателя при обороте наиболее распространенных видов контрафактной продукции;
- разработана методика определения совместимости корпоративных культур при слияниях/поглощениях.

Выдвинута гипотеза о том, что в условиях инновационной экономики НМА начинают играть лидирующую роль, их влияние на эффективность организаций становится преобладающим. Этот процесс необходимо учитывать при реструктуризации предприятий, что в свою очередь требует разработки механизмов, инструментов и средств управления НМА.

Объектом исследования являются промышленные предприятия, выступающие как хозяйственные комплексы, владеющие материальными и нематериальными активами, сложившиеся и формирующиеся в результате институциональных преобразований в первичных и агрегированных звеньях промышленности.

Предмет исследования составляют методы, механизмы, инструменты и технологии, существующие при управлении нематериальными активами организации в условиях структурных преобразований.

Методологическая основа исследования. В целях обеспечения достоверности и научной обоснованности исследования использовались диалектические методы познания, определяющие взаимосвязь теории и практики, сравнительный метод, представляющий собой анализ исследуемой проблемы в России и зарубежных государствах, научной абстракции и восхождения от абстрактного к конкретному, социологического наблюдения, психологического анализа. Наиболее существенные результаты исследования соответствуют специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность

Теоретическую основу работы составляют критический анализ российской и зарубежной экономической литературы по вопросам управления нематериальными активами, антикризисного управления, реструктуризации, финансового оздоровления, бухгалтерского учета и социальной психологии.

Информационную базу диссертационной работы составляют сведения федеральной и территориальной статистики, нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы международных и всероссийских научно-практических конференций, семинаров, научно-методическая литература, периодические издания, материалы, размещенные в сети Интернет, сообщения ведущих информационных агентств, пресс-релизы и сайты компаний, разработки ведущих консалтинговых и рейтинговых агентств, личный опыт работы.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретико-методического аппарата управления нематериальными активами организации в процессе реструктуризации, состоящего из классификатора НМА и методик

управления ключевыми НМА, предложен инновационный подход к анализу их состава для различных организаций, находящихся в процессах реформирования.

Получены следующие научные результаты, содержащие новизну:

1. Уточнена классификация нематериальных активов, в основу которой положено их деление по классам, родам и видам.

2. Выявлена совокупность факторов, способствующих становлению практики учета, идентификации и роста стоимости нематериальных активов. В основу положен анализ причин, сдерживающих развитие такого рода практики, использован принцип выделения определяющей потребности стабильного функционирования заинтересованных хозяйствующих субъектов (организаций, сторон).

3. Доказана необходимость включения в состав нематериальных активов организации корпоративной культуры, человеческого капитала, что будет способствовать объективному обоснованию ее капитализации.

4. Выявлена и раскрыта совокупность ключевых факторов формирования стоимости НМА: деловой репутации, торговой марки, корпоративной культуры, человеческого капитала.

5. Разработаны (и апробированы) методики:

- сокращения размеров убытков от неправомерных действий в отношении правообладателей товарного знака. Их суть заключается в управлении отношениями с нарушителем прав на ранних фазах правонарушения, предоставления возможности решения проблем, связанных с нарушением прав во внесудебных процедурах;

- антикризисного управления репутацией организации при реструктуризации, в том числе при попытках поглощения;

- определения совместимости корпоративных культур организаций при слияниях, присоединениях; сгруппирован перечень экономических последствий проявления корпоративной культуры.

6. Доказано, что ребрендинг является одновременно одним из видов реструктуризации и фактором предупреждения кризиса. В этой связи разработана и апробирована методика проведения ребрендинга в рамках реструктуризации организации.

Теоретическое значение результатов исследования заключается в том, что выводы направлены на развитие теории управления промышленными предприятиями, методических основ управления их нематериальными активами в процессах институциональных преобразований. Наиболее существенные результаты целесообразно использовать в преподавании курсов, связанных с оценкой, инве-

стиционным анализом, реструктуризацией и антикризисным управлением организацией.

Практическая значимость заключается в обосновании рекомендаций и реальном внедрении результатов исследования: для предприятий, находящихся в процессах преобразований - в повышении их эффективности за счет совершенствования управления НМА; для национальных Торгово-промышленных палат - в повышении прозрачности (транспарентности) предприятий, их инвестиционной привлекательности, содействии интеграционным процессам; для законодательных органов - в получении аргументированных предложений по совершенствованию нормативной базы.

Основные положения диссертационной работы использованы в магистерских учебных курсах «Маркетинг в антикризисном управлении», «Инновационные технологии маркетинга», «Проблемы реструктуризации современных организаций», курсах программы профессиональной переподготовки «Инвестиции в нематериальные активы». Практическая значимость обусловлена тем, что выводы и рекомендации носят прикладной характер и доведены до уровня практического применения, разработанные методики управления НМА позволят повысить эффективность управления организацией. Научно обоснованные положения могут быть практически использованы в антикризисном и стратегическом менеджменте организаций, совершенствовании корпоративного управления, присвоении рейтинга, при оценке бизнеса и нематериальных активов, их учете.

Апробация и внедрение результатов работы. Результаты были представлены и получили одобрение на Российских и Международных научно-практических конференциях: на X Международной конференции «Маркетинг в России: Технологии. Инновации. Практика», (Мэрия Москвы, декабрь 2006, Москва), межотраслевой конференции «Философия Бренда. Ребрендинг. Секреты успеха», (июнь 2006, Москва, Ренессанс, организаторы «Аналитический банковский журнал» и Клуб руководителей банковских служб связей с общественностью), на первой ежегодной Сессии «Роль бизнеса в трансформации российского общества» (Москва, 2006 год МФПА), совместном семинаре Российско-Британской торговой палаты и Французской Торгово-Промышленной Палаты в России «Инвестиции в себя» (Москва, 19 мая 2009 года, Свисотель Красные Холмы). Идеи, положенные в основу диссертации, обсуждались на Международных научных конференциях, семинарах, «круглых столах», проводимых Российско-британской торговой палатой.

Диссертация выполнена в рамках исследований, проводимых в Финансовой академии по теме: «Пути развития финансово-экономического сектора России», по ка-

федеральной подтсеме «Антикризисное управление хозяйствующими субъектами – фактор экономического роста России».

Результаты исследования и авторские разработки, в частности, методики антикризисного управления репутацией, сопоставления совместимости корпоративных культур, защиты НМА от неправомерных действий используются в практической деятельности промышленных предприятий. Опытный завод ГНЦ РФ «Ниопик», ЗАО «Завод Арсенал», а также в учебном процессе на кафедре «Экономика и антикризисное управление» Финакадемии в преподавании дисциплин «Антикризисное управление», «Маркетинг в антикризисном управлении» и в Институте корпоративного обучения и дополнительного образования НОУ Московская финансово-промышленная академия в преподавании дисциплин «Инвестиции в нематериальные активы», «Технологии реструктуризации организаций», «Слияния и поглощения», «Инновационные технологии маркетинга».

Методика сокращения размеров убытков от неправомерных действий в отношении правообладателей нематериальных активов, применена при работе с нарушителями прав во внесудебных процедурах.

Элементы методики антикризисного управления репутацией и определения совместимости корпоративных культур организации применены в процессе реструктуризации.

Предложенная в работе методика проведения ребрендинга представляет значительный интерес и будет использована в соответствии с рекомендациями автора.

Авторские разработки были использованы при проведении лекций, и практических занятий: семинаров, тренингов, деловых игр, мастер-классов вызвали интерес и получили одобрение от слушателей программ – представителей реального сектора экономики.

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 7 работах общим объемом 3,18 п.л., в т. ч. авторский объем 3,05 п.л. Три статьи авторским объемом 1,85 п.л. опубликованы в журналах, определенных ВАК.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Диссертационная работа, объемом 160 страниц состоит из введения, трех глав, иллюстрированных схемами и таблицами, заключения, 16 таблиц, 5 диаграмм, списка использованной литературы и приложений на 8 листах. Ее логика отражена в плане диссертации.

Глава 1. Теоретические основы формирования и содержания нематериальных активов организаций.

- 1.1. Анализ сущности и состава нематериальных активов организации.
- 1.2. Определение условий включения нематериальных активов в имущество (активы) предприятия.

Глава 2. Анализ методических подходов к управлению нематериальными активами в процессах реструктуризации.

- 2.1. Основные формы реструктуризации и роль НМА при принятии управленческих решений.
- 2.2. Возможности гармонизации международных методик управления и измерения нематериальных активов.

Глава 3. Разработка современных инструментов управления нематериальными активами при реструктуризации.

- 3.1. Ребрендинг как один из факторов реструктуризации.
- 3.2. Антикризисное управление деловой репутацией.
- 3.3. Оценка совместимости корпоративных культур.
- 3.4. Снижение убытков от неправомерного использования нематериальных активов.

II. Основное содержание диссертации. Во введении показаны актуальность, цель и задачи диссертации, уровень проработанности проблемы, объект, предмет и методы исследования, характеризуются научная новизна и практическая значимость выводов и предложений. В работе, в соответствии с поставленными задачами, решены четыре основные группы проблем.

Первая проблема связана с классификацией, учетом и методами идентификации нематериальных активов в России. Это обусловлено тем, что со стороны собственников и контролирующих органов управлению нематериальными активами организаций не уделяется достаточного внимания. Структура активов предприятий отражена на рисунке 1.

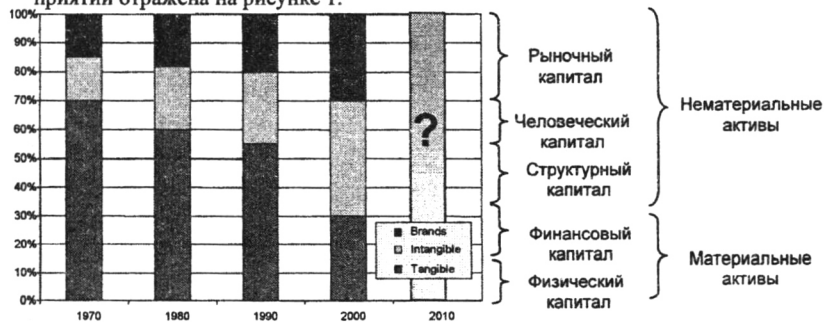


Рис. 1 Структура активов предприятий 1970 – 2010 г.г.

Отсутствие должной практики учета нематериальных активов существенно снижает устойчивость организаций, делает их уязвимыми. Если за показатель эффективности функционирования организации принимать ее стоимость, то можно утверждать, что российские организации в значительной мере недооценены, т.к. не учитывают стоимость НМА.

Это приобретает особое значение при прогрессирующей тенденции вхождения на российский рынок иностранных участников, участвовавших сменах состава собственников и контроля. Доля и состав нематериальных активов различается по видам деятельности.

Таблица 1. Активы предприятий по видам деятельности

№	Вид деятельности	Материальные активы	Бренды	Прочие НМА
1	Коммунальное хозяйство	70	0	30
2	Тяжелая промышленность	70	5	35
3	Фармацевтическая деятельность	40	10	50
4	Розничная торговля	70	15	65
5	Нефтяная отрасль	20	15	65
6	Информационные технологии	30	20	50
7	Автомобилестроение	50	30	20
8	Финансовые услуги	20	30	50
9	Продукты и напитки	40	55	5
10	Предметы роскоши	25	70	5

Содержание состава нематериальных активов с точек зрения возможностей учета и их природы не совпадают. Существование различного рода классификаций НМА тормозит развитие практики их оценки.

Несмотря на то, что в теории признают наличие неучтенных в балансе организации нематериальных активов, прямое количественное влияние этого факта на эффективность ее деятельности недостаточно обосновано. Особенно это важно в процессах реструктуризации, как переломном моменте развития организации.

Не проработана (не выявлена) ключевая совокупность нематериальных активов, часто представляющая существенный, а иногда основной интерес для инвестора.

В результате исследования сущности и состава НМА, обобщения опыта управления НМА в организациях разработан классификатор НМА по видам и классам.

Таблица 2. Классификация НМА по видам и классам

Классы		Виды							
1	Формализованные	1	2	3	4	5	6	7	8
1.1.	Роды								
1.1.1	Объекты авторского права								
	произведения науки, литературы и искусства		X						
	программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ)		X						
	базы данных		X		X		X	X	X
	исполнения		X						
	фонограммы	X							
	сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач	X							
1.1.2	Объекты промышленной собственности, в том числе патентных прав								
	изобретения	X			X		X	X	
	полезные модели	X							
	промышленные образцы	X							
	селекционные достижения	X							
	топологии интегральных микросхем	X							
	секреты производства (ноу-хау)	X			X	X	X	X	
1.1.3.	Средства индивидуализации				X				
	фирменные наименования								X
	товарные знаки и знаки обслуживания (зарегистрированные и незарегистрированные)	X			X				
	наименования мест происхождения товаров	X							
	коммерческие обозначения		X						
	деловая репутация		X		X	X		X	X
2	Неформализованные						X		
	имидж				X	X			X
	фирменный стиль		X		X	X			X
	человеческий капитал					X		X	X
	навыки и технологии, неотделимые от человеческого капитала			X		X		X	X
	корпоративная культура					X			X
	разрешительные документы	X			X	X	X	X	X
	персональный гудвилл			X		X		X	X
	неформализованные документами, формально неохранные уникальные методы, методики, технологии, договоры, условия, процессы, рецепты		X			X	X	X	X
	клиентские отношения в том числе неоформленные клиентские портфели, поля		X			X	X	X	X
	благоприятные договоры с контрагентами	X				X			X
	социальные связи, сети				X	X			X
	административные ресурсы					X		X	X
	бренды, торговые марки		X		X	X	X	X	X
	картельные соглашения, соглашения об отказе от конкуренции	X			X				X

где представлены следующие виды :

1. Возможность полной идентификации (отделения от прочих НМА);
2. Возможность неполной идентификации;
3. Невозможность идентификации;
4. Ключевые в стабильно функционирующей организации (виоленте);
5. Высокорисковые в реструктуризации, в сделках слияний/поглощений, выделениях, разделах;
6. Представляющие доминирующий интерес для инвестора, нового собственника;
7. Ключевые в промышленных предприятиях;
8. Ключевые в кредитно-финансовых институтах.

Предложенный классификатор позволил определить характеристики нематериальных активов как объектов управления. В отдельные виды вынесены НМА характерные для промышленных предприятий и кредитно-финансовых институтов – групп организаций, для которых реструктуризация наиболее актуальна. Так же выделены высокорисковые НМА, которые могут снизить свою стоимость, пострадать и быть утраченными в процессе реструктуризации.

Практика учета, оценки и управления НМА с целью их влияния на создание стоимости организации не развивается или развивается слишком медленно, что снижает конкурентоспособность российских организаций, делает их мишенью для рейдеров, ущемляет интересы акционеров.

Причинами этого негативного явления являются:

- противоречия в нормативных актах;
- недостаточная квалификация и отсутствие мотивации персонала, обязанного заниматься объективным отражением стоимости;
- намеренное занижение стоимости для серых схем продажи бизнеса;
- низкое качество корпоративного управления и безответственность в отношении собственников;
- непонимание природы активов и факторов, влияющих на их стоимость;
- субъективность оценки, сложность математических алгоритмов и связанное с этим непонимание и неприятие результатов;
- неготовность налоговых и прочих структур принимать торговую марку как актив;
- зависимость стоимости НМА от качества управления.

В работе обоснованы следующие меры по преодолению сложившихся тенденций:

- стимулирование практики учета нематериальных активов организаций налоговыми льготами и штрафами за его отсутствие;
- упрощение порядка регистрации объектов интеллектуальной собственности;

- использование заявительного порядка регистрации для отдельных групп интеллектуальной собственности, в том числе объектов авторского права;
- включение в образовательные процессы программы по управлению нематериальными активами.

Разработаны рекомендации:

- собственникам (акционерам) по усилению контроля за управлением нематериальными активами;
- юридическим компаниям в части выявления в составе имущественного комплекса неучтенных нематериальных активов при оказании консалтинговых услуг организациям и представления собственникам (акционерам) и топ-менеджерам соответствующей информации;
- рейтинговым агентствам по учету показателей, базирующихся на нематериальных активах, в их методиках определения рейтинга субъектов рыночной экономики;
- аудиторским компаниям по идентификации и отражению в отчетности нематериальных активов при проведении проверок отдельных организаций;
- менеджменту организаций по применению методик учета нематериальных активов в приложениях к балансу в соответствии с практикой западных компаний;

Вторая проблема связана с необходимостью совершенствования методики управления и выдсления из всей совокупности нематериальных активов неформализованных нематериальных активов, которые часто являются главной целью в сделках по слиянию/поглощению, влияют на эффективность реструктуризации, являются причиной неудач при проведении институциональных преобразований в организациях.

В диссертации обоснована целесообразность отнесения к таким активам деловой репутации, торговой марки, человеческого капитала, корпоративной культуры и др.

Разработанная в ходе исследования методика антикризисного управления деловой репутацией организации включает следующие этапы:

I этап Репутационный мониторинг представляет следующий алгоритм:

- анализ степени присутствия организации в средствах массовой информации;
- оценка имиджа организации в СМИ;
- оценка степени информированности в разных целевых аудиториях (власть, корпоративный и ритейловый бизнес);
- выявление специфики и особенностей восприятия имиджа организации разными целевыми аудиториями;

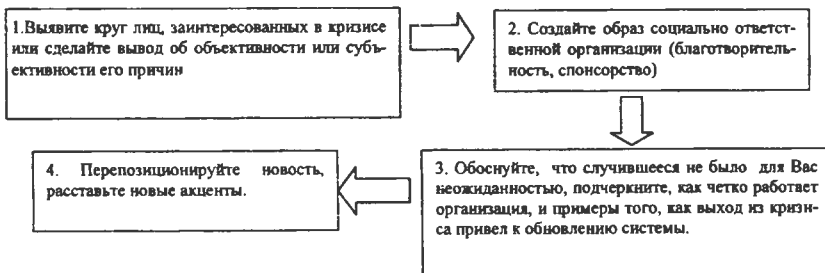
- оценка места, роли и значимости организации в экономической и политической жизни страны (региона);
- оценка взаимоотношений организации с представителями органов власти и бизнеса;
- оценка отзывов клиентов;
- образ топ-менеджеров организации в СМИ;
- анализ факторов риска для имиджа и репутации организации;

II этап Анализ и оценка угроз деловой репутации с выделением совокупности угроз для организации, подрывающие ее репутацию :

- связанные с действием государственных органов: обыски в офисах, изъятие документов, обвинения в отмывании, легализации преступных доходов, незаконной деятельности;
- уголовные дела с задержанием или исчезновением ключевых фигур: руководителей, клиентов или основателей, акционеров;
- негативные публикации в СМИ и сети Интернет;
- многочисленные отрицательные отзывы клиентов;
- глобальные кризисы, влияющие на настроение и поведение клиентов;
- разглашение коммерческой тайны, особенно в области клиентских отношений, утечка секретов производства;
- увольнение ключевых фигур;
- конфликты с бывшими сотрудниками;
- стихийные бедствия, технические кризисы.

III этап Выработка стратегии антикризисного управления деловой репутацией. Схема действий при реализации стратегии изображена на рисунке 4.

Рисунок 3. Схема действий при реализации стратегии антикризисного управления.



В ходе исследования содержания понятия «корпоративная культура» под которым понимается свод правил, ценностей, особенностей внутрикорпоративных коммуникаций, основанных не только на истории корпорации, из которой эта культура произрастает и чем она обусловлена, в рамках уточнения которого обосновывается целесообразность выделения двух аспектов: внешнего и внутреннего.

Внешний (видимый) - состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей – дресс код, символов, рекламных слоганов и девизов. Внутренний - иерархическая шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри организации, а также правила, обозначенные в документации, для внутреннего пользования, требования которой выполняют все ее работники, в том числе знакомятся вновь принятые. Проявления корпоративной культуры и экономические последствия таких проявлений обобщены в таблице 3.

Таблица 3 Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности организации.

	Элементы качества корпоративной культуры	Последствия, влияющие на экономические показатели	Факторы экономии
1.	Проведение корпоративных праздников и мероприятий, сплочающих коллектив	Положительная психологическая атмосфера, низкая текучесть кадров	Экономия на услугах кадровых агентств, содержании рекрутинговой службы, снижение числа работников отдела кадров, занимающегося приемом, увольнением сотрудников
2.	Приветствие и поощрение за достижения	Мотивация к повышению эффективности труда	Экономия ресурсов от внедрения новых методов, инновационных проектов
3.	Организация соревнования	Мотивация к самостоятельному повышению квалификации	Экономия на оплате программ дополнительного образования
4.	Участие высшего руководства в корпоративных мероприятиях, позиционирование как члена команды, понимающего процесс производства, заботливо относящегося и стремящегося удовлетворить потребности сотрудников, тактично и бережно относящегося	Исчезают факты недобросовестного отношения к работе, фальсификации информации, передачи коммерческих данных, прямого злоупотребления доверием и использования должностных обязанностей для удовлетворения личных потребностей	Экономия на содержании большого штата в подразделениях контроля, прямой ущерб от нелояльных действий, ущерба репутации компании

	к личной жизни каждого		
5.	Проведение культурных, спортивных и оздоровительных мероприятий	Удовлетворяется потребность в отдыхе, улучшается здоровье, улучшается взаимопонимание	Экономия от оплаты больничных листов и дополнительных отпусков.

Разработанные элементы корпоративной культуры имеют значительные последствия, оказывающие большое влияние на экономические показатели и эффективность деятельности организации.

В ходе исследования разработана методика оценки совместимости корпоративных культур при слияниях, поглощениях, смене состава собственников и контроля, которая представляет следующую последовательность действий:

1. Выявление параметров сравнения корпоративных культур: стратегических целей, изменений, показателей эффективности, отношения к клиентам, позиционирование во внешней среде, распределение годовой прибыли, характер поведения в кризисе и росте компании, методы вознаграждения и взысканий, характер отношения к сотрудникам, состояние характер внутренних коммуникаций, дресс код, критерии карьерного роста, эластичность рабочего дня и объем делегируемых полномочий.

2. Группировка наиболее повторяющихся вариантов проявления корпоративной культуры в рамках каждого из параметров.

3. Определение варианта проявления параметра сравнения экспертным путем или на основе опроса целевой группы.

4. Выявление ключевых и поддерживающих параметров.

5. Анализ фактических данных и их сопоставление с нормативными значениями.

В ходе исследования разработаны критерии для принятия решений по слиянию организаций, приведены примеры по формированию вывода о совместимости в зависимости от доли совпадении корпоративных культур.

Таблица 4. Определение степени совпадения корпоративных культур и формирование вывода о совместимости.

№	Степень совпадения в %	Вывод
1	До 20	Слияние не рекомендуется. Иные формы сотрудничества затруднены
2	20-40	Слияние затруднено. Необходимо вносить коренные изменения в корпоративную культуру или отказаться

		от слияния, отдав предпочтение иным формам сотрудничества
3	40-60	Слияние возможно. Необходима гармонизация корпоративных культур
4	60-80	Самое благоприятное значение доли. Возможно положительное влияние на синергию за счет взаимодополнения корпоративных культур
5	80-100	Благоприятное значение. Однако необходимо избегать дублирования функций, лидеров, возможно усиление внутренней конкуренции в бизнес-процессах.

Если показатели совпадения корпоративных культур ниже 40%, полное слияние не рекомендуется. Необходимо находить более эластичные формы сотрудничества. Если показатели совпадения приближаются к 100% можно предположить, что синергетический эффект будет намного ниже ожидаемого.

Разработанная методика была апробирована автором для анализа последствий вхождения нового иностранного собственника UNIC как главного акционера российского предприятия МББ, в ходе проведения которого были исследованы корпоративные культуры команды управленцев и сделан соответствующий вывод об их полной несовместимости

В диссертационном исследовании были выявлены последствия несовместимости корпоративных культур, к числу которых относятся:

- отток корпоративных клиентов;
- снижение объема продаж;
- падение в рейтинге с положения в первой десятке до положения в пределах 50 первых компаний отрасли;
- увольнение квалифицированного персонала;

Разработанная в диссертации методика позволяет произвести идентификацию корпоративной культуры и кадрового потенциала и их влияние на эффективность деятельности организации.

Таким образом, разработанные в ходе исследования методики управления НМА позволят повысить эффективность управления как отдельными активами так и предприятием в целом, что влияет на все показатели его эффективности, в том числе на величину стоимости.

Третья проблема связана с необходимостью совершенствования технологий защиты нематериальных активов, в том числе товарного знака от неправомерного их использования со стороны третьих лиц в рамках реструктуризации.

Методика защиты товарного знака состоит из следующих этапов:

1. Получение доказательств нарушения прав, в качестве которых могут фигурировать товары, изготовленные (проданные, импортированные) нарушителем прав, или предложение к их продаже, т.е. реклама, формирование других доказательств нарушения прав.

2. Составление сметы затрат на приобретение образца контрафактной продукции.

3. Подготовка и направление претензионного письма нарушителю с сообщением о наличии факта использования им чужого товарного знака или обозначения, а также с обоснованием незаконности использования товарного знака или обозначения, сходного с оригиналом до степени смешения.

4. Формулировка перечня конкретных требований к нарушителю. Основная цель претензионного письма - не угроза нарушителю или немедленное исполнение требований, изложенных в документе, а приглашение к диалогу.

5. Анализ вариантов действий нарушителя прав. Профилактика возможных нарушений с распространением предупредительных писем в дистрибьюторской сети и привлечением внимания общественности с использованием средств массовой информации.

6. Оценка эффективности проведенных мероприятий. Критерием оценки является повышение объемов продаж и укрепление деловой репутации владельца товарного знака, в первую очередь при незаконном использовании товарного знака в отношении товаров массового потребления (продукты питания, средства гигиены, лекарственные препараты).

Классификация вариантов решения проблемы:

а) добровольное прекращение нарушения прав на товарный знак (вероятнее всего нарушитель переквалифицируется - станет конкурентом владельца товарного знака);

б) установление полноценных коммерческих лицензионных отношений с нарушителем прав на товарный знак. Обязательным условием при этом должно быть приведение товаров, производимых лицензиатом (т. е. бывшим нарушителем) в соответствие со стандартами качества лицензиара (владельца товарного) и регистрация лицензионного договора в Российском агентстве по патентам и товарным знакам;

в) получение владельцем денежной компенсации от нарушителя, превосходящую затраты по отстаиванию своих прав либо передача владельцу товарного знака произведенных и еще не распроданных товаров, нарушающих права на данный товарный знак;

Помимо изложенного выше, от нарушителя можно потребовать прекращения рекламы контрафактных изделий, в том числе в сети Интернет.

В ходе исследования обобщен международный опыт борьбы с нарушителями и мнения ведущих экспертов в этой области на основе которого обоснованы предложения в части ужесточения уголовных мер пресечения изготовления и распространения контрафактной продукции и введения административной ответственности для ее потребителей. Выдвинута гипотеза о том, что положения утративших силу с введением IV главы ГК РФ законов, не нашедших отражение в соответствующей главе, но применяемых с 1992 года, найдут свое продолжение и развитее став обычаями делового оборота.

Также обоснована целесообразность обобщения законодательными органами сложившейся практики выстраивания системы защиты своих нематериальных активов субъектами рыночной экономики и учета наработанного опыта при совершенствовании законодательства.

Четвертая проблема связана с необходимостью повышения эффективности управления процессом ребрендинга в рамках реструктуризации организации на основе нематериальных активов. По мнению автора, большинство неудачно проведенных программ ребрендинга связаны с недостаточно четко сформулированной целью, которая зависит от причины изменений во внешней или внутренней среде организации.

Выделены причины проведения ребрендинга, которыми как правило, являются следующие: существенные изменения в конкурентной среде, появление нового контингента потенциальных потребителей, изменение в существующих целевых группах потребителей, в долгосрочных планах развития организации устаревание бренда, несоответствие между реальным его содержанием и представлением о нем потенциальных потребителей, изменение роли конкретного бренда в портфеле брендов компании. Методика проведения ребрендинга в значительной степени зависит от конкретной ситуации, в которой находится заказчик и от тех задач, которые будут стоять перед обновлённым брендом.

В рамках диссертационного исследования разработана последовательность действий при проведении ребрендинга, которая включает в себя:

1. Определение цели ребрендинга.
2. Постановка задач, исполнителей и сроков, сведенные в календарный план.

3. Назначение руководителя проекта.
4. Утверждение новых признаков, средств идентификации организации.
5. Регистрация нового или измененного товарного знака.
6. Разработка каналов донесения до целевой аудитории информации об изменениях (СМИ, средства наружной рекламы, Интернет и др.).
7. Утверждение бюджета ребрендинга.
8. Реализация проекта.
9. Расчет эффективности проведенного ребрендинга.

Предложенная методика последовательности действий была апробирована в ОАО «Промышленная компания». В работе проведен расчет эффективности данного мероприятия. Прямые финансовые потери от неудачно проведенного ребрендинга составили XXX тыс. рублей, не считая потери времени и безвозвратной утраты части клиентской базы. Реализуя цикл управления нематериальными активами при реструктуризации, организация может повысить эффективность своей деятельности за счет наиболее полного и рационального использования информации, репутации и знаний, правами, на использование которых она обладает.

Выделение ребрендинга в качестве ключевой проблемы реструктуризации вызвано крупными финансовыми потерями предприятий, а также уходом некоторых из них с рынка в результате неудачно проведенного ребрендинга. Предложенная методика позволяет снизить потери и повысить эффективность трансформаций.

Кроме того, предложены конкретные мероприятия по восстановлению деловой репутации, подорванной производственными и финансовыми трудностями, для устранения кризиса доверия кредиторов, поставщиков и иных контрагентов к предприятию, как деловому партнёру.

На основании теоретической и практической части сформулированы конкретные предложения по эффективному управлению нематериальными активами при реструктуризации, в том числе, управление в области правовой охраны нематериальных активов.

Рациональное управление нематериальными активами в процессах реструктуризации может помочь организации добиться следующих целей:

- защититься от конкурентов с помощью получения исключительных прав на новую продукцию;
- получить исключительные права на результаты исследований и разработок и мотивировать всех пользователей приобрести разрешение у правообладателя на продолжение их использования;
- повысить имидж и инвестиционную привлекательность предприятия за счёт капитализации нематериальных ресурсов;

- оптимизировать финансово-хозяйственную деятельность организации за счёт использования возможностей ряда учётных операций с нематериальными активами.

Правильные и своевременные действия с нематериальными активами могут существенно изменить экономический облик организации, внести значительные изменения в структуру активов, практику определения налогооблагаемой базы, взаимоотношения с партнерами.

Перечень предложенных методик а так же разработанный классификатор позволит менеджерам организаций с большей эффективностью и меньшими финансовыми потерями осуществлять процесс реструктуризации и управления нематериальными активами.

Список опубликованных научных работ по теме диссертации:

Статьи в журналах, определенных ВАК:

1. Мокрова Л.П. Значение стоимости нематериальных активов в процессах реструктуризации [Текст]/ Л.П. Мокрова //Страховое дело. -М., 2006. - № 9. с. 46-53. (0,55 п.л.)
2. Мокрова Л.П. Нематериальные активы в процессе реструктуризации [Текст]/ Л.П.Мокрова // Экономические Стратегии.- М., 2006. - №8 (50). с. 166-171.(0.6. п.л.)
3. Мокрова Л.П. Формирование аппарата управления нематериальными активами в процессе реструктуризации организации [Текст]/ Л.П.Мокрова // Страховое дело, 2009, №11, с.32-43. (0,7 п.л.)

В других периодических изданиях опубликованы статьи общим объём 1.33 п.л.:

4. Мокрова Л.П. Нематериальные активы в процессе реструктуризации[Текст]/ Л.П. Мокрова // Акционерное общество. - М., 2006.- №6 с.72-75. (0,2 п.л.)
5. Мокрова Л.П. Роль торговой марки в антикризисном управлении [Текст]/ Л.П.Мокрова, К.Ю. Додокин //Альманах Лаборатория рекламы, маркетинга и PR. - М., 2007. -№4. с.54-55. (0,23 п.л.)
6. Мокрова Л.П.Великий гудвил [Текст]/ Л.П.Мокрова, К.Ю. Додокин //Альманах рекламы, маркетинга и PR, Альманах Лаборатория рекламы, маркетинга и PR. - М., 2008. -№1(56). с.28-33. (0,4 п.л.)
7. Мокрова Л.П. Формирование методического аппарата управления нематериальными активами в процессах реструктуризации [Текст]/ Л.П.Мокрова // Сборник «Финансовое оздоровление организаций в условиях мирового кризиса». - М. ИПК Госсужбы, 2009. (0,5 п.л.)

